

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: X2006157086

UDC \_\_\_\_\_

**厦门大学**

**硕 士 学 位 论 文**

**财务共享服务应用研究**

——以 D 公司为例

**The Application of Financial Shared Services**

**—Based on the case of D Company**

**黄 春 霞**

指导教师姓名: 叶 少 琴 教授

专 业 名 称: 会计硕士(MPAcc)

论文提交日期: 2014 年 9 月

论文答辩日期: 2014 年 11 月

学位授予日期: 2014 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

## 摘要

面对全球经济压力和挑战，世界各地公司都在不断探索控制成本，提高业务运营效率的机会，财务共享服务作为一种新的财务管理创新，便是近年来西方发达国家在财务管理领域探索先进理念的产物，其应用被不断推广。财务共享服务将大量、重复的财务业务进行流程再造和标准化，以达到规模效应、降低成本、提高客户满意度和增加企业价值。当前，众多跨国公司和国内大型企业都纷纷加入到实践财务共享服务的行列，如何应用财务共享服务理论、有效实施财务共享服务、以及改善财务共享服务运行中的问题是当前需要研究的课题之一，以便为更多的企业未来实践财务共享服务提供借鉴。

笔者作为正在体验财务共享服务的成员，希望通过对国内外财务共享服务相关理论的学习研究，将理论具体应用到财务共享服务的实践中。论文首先通过对理论研究介绍了财务共享服务的理论依据、涵义、特征、适用范围、组织模式等，进而介绍了财务共享服务的实施步骤、实施策略和主要风险，最后通过案例重点分析了 D 公司应用财务共享服务的具体过程、实施成果以及应用中所存在的问题，并分别从改善标准化与服务质量的矛盾、完善例外状况的解决方案、提高标准化程度、改善人员管理与绩效考核这几方面提出对 D 公司财务共享服务的改善思路，这些研究无疑具有较强的理论意义和实践价值。

**关键词：**共享服务；财务共享；规模化

## **Abstract**

With the pressures and challenges arising from economics globalization, more and more enterprises in the world are looking for method to control cost and improve operating efficiency. Financial shared service is a result of western countries seeking for advanced management concept in financial management area. As a creative management concept, financial shared services are being implemented gradually. Financial shared services is process reengineering and standardization for large and repetitive transactions and processes so that to achieve scale effect, efficiency improvement, cost reduction and to add corporate value. Many multi-national companies and mainland large companies are joining to apply financial shared services. How to apply financial shared service theory to effectively implement financial shared service and solve the problems encountered during the practice of financial shared service is one of key research areas so that to give more valuable reference to companies who are going to apply financial shared service in the future.

The author as a member experiencing financial service expects to apply financial shared service theory to its practice based on the study of relevant domestic and international theoretical research. The thesis firstly introduces the theory, features, applicability, organization model of the financial shared service, and then further introduces the implementation process, strategy and key risks. Finally, the author use a case study of D company's implementation of the financial shared service to analysis detailed process, the benefits and the problems during D company's practice of financial shared service, and makes relevant suggestions to improve the financial shared service, standardization and staff motivation. Such research is not only theoretical, but also valuable and practical contribution.

**Key words:** Shared Service; Financial Shared; Scale



# 目录

<b>1 引言</b>	<b>1</b>
1.1 研究背景与研究意义	1
1.2 研究方法和研究内容	2
1.3 研究贡献与不足	2
<b>2 文献综述与理论基础</b>	<b>4</b>
2.1 文献综述	4
2.2 理论基础	5
2.2.1 专业化分工与国际分工理论	5
2.2.2 规模经济效应	6
2.2.3 流程再造与流程管理	6
<b>3 财务共享服务概述</b>	<b>8</b>
3.1 财务共享服务的涵义及特征	8
3.2 财务共享服务的发展历程	9
3.3 财务共享服务的适用性和服务范围	10
3.3.1 财务共享服务的适用性	10
3.3.2 财务共享服务的服务范围	12
3.4 财务共享服务的组织模式	13
3.4.1 基于服务的提供方和接受方的关系	13
3.4.2 基于财务共享服务的发展过程	14
3.5 财务共享服务的实施意义	15
3.5.1 降低成本	15
3.5.2 加速企业标准化进程	16
3.5.3 服务质量和效率提高	16
3.5.4 防止舞弊	17

3.5.5 改变财务职能、加速战略实现 .....	17
<b>3.6 财务共享服务的实施要点 .....</b>	<b>18</b>
3.6.1 财务共享服务的实施步骤 .....	18
3.6.2 财务共享服务的实施策略 .....	19
3.6.3 财务共享服务实施中的主要风险 .....	21
<b>4 财务共享服务的实践-以 D 公司为例 .....</b>	<b>23</b>
<b>4.1 D 公司实施财务共享服务的背景 .....</b>	<b>23</b>
4.1.1 D 公司基本情况介绍 .....	23
4.1.2 D 公司财务组织的介绍 .....	24
<b>4.2 D 公司财务共享服务实施过程 .....</b>	<b>27</b>
4.2.1 评估阶段 .....	28
4.2.2 设计阶段 .....	32
4.2.3 创建阶段 .....	43
4.2.4 运行阶段 .....	44
<b>4.3 D 公司财务共享服务的实施成果 .....</b>	<b>46</b>
4.3.1 标准化与效率提高 .....	46
4.3.2 成本降低 .....	47
4.3.3 转变财务职能提升增值服务 .....	48
4.3.4 加强内控 .....	49
<b>5 D 公司财务共享服务实践中存在的问题与应对方案 .....</b>	<b>50</b>
<b>5.1 D 公司财务共享服务实践中存在的问题 .....</b>	<b>50</b>
5.1.1 标准化与服务质量提升的矛盾 .....	50
5.1.2 例外状况导致财务共享服务效率下降 .....	51
5.1.3 标准化程度不高导致共享服务效率无法提升 .....	52
5.1.4 财务共享服务中心人员管理与绩效考核问题 .....	53
<b>5.2 D 公司财务共享服务完善方案 .....</b>	<b>55</b>
5.2.1 改善标准化与服务质量的矛盾 .....	55
5.2.2 完善例外状况的解决方案 .....	56
5.2.3 提高标准化程度 .....	56



5.2.4 改善人员管理与绩效考核 .....	57
<b>6 财务共享服务的展望 .....</b>	<b>60</b>
6.1 财务共享服务范围的拓展 .....	60
6.2 虚拟财务共享服务中心 .....	61
6.3 财务共享服务从区域中心向全球中心发展 .....	61
<b>结束语 .....</b>	<b>63</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>64</b>



# 1 引言

## 1.1 研究背景与研究意义

科学管理的应用和现代化信息技术的快速发展极大地推动了企业经营规模的扩大,经济全球化已成为一种客观的历史潮流。在这个潮流的推动下,市场的竞争更加激烈,西方发达国家产生了许多跨国经营的大型企业,这些跨国公司的全球经营战略使他们的分子公司延伸到了世界各地。跨国公司在世界各地建立它们的分支机构,这种分散经营的模式给其运营成本和管控带来新的挑战。作为重要的支持部门,会计职能设施也在大量地重复性建设,庞大的财务机构直接带来了公司内部服务成本的上涨,同时也产生了服务水平参差不齐,效率低下,执行力度不统一、反应迟缓等一系列的问题。因此在 20 世纪 80 年代,跨国公司根据客观环境的变化,开始思考调整管理模式,以进一步压缩内部运作成本,提高业务运营效率,实现对各分支机构的高效管理。自美国福特公司在欧洲建立了第一个财务共享服务中心,其他跨国公司就开始纷纷研究和应用财务共享服务。

财务共享服务是近年来财务管理领域西方发达国家探索先进管理理念的产物。根据埃森哲公司(Accenture)在欧洲的调查,30 多家在欧洲建立财务共享服务中心的跨国公司平均降低了 30% 的财务运作成本。<sup>①</sup>财务共享服务作为一种新的管理创新,可以加速标准化、降低成本、加强内控、提高效率和服务质量,并有效支持财务部门转型提供更多增值型服务。越来越多的跨国公司和国内大型企业加入应用财务共享服务的行列,财务共享服务作为实现公司内部财务流程标准化和简约化的一种创新手段,已经演变成为现代企业发展的独特竞争优势。

本文正是在上述的时代背景下,选择某跨国公司 D 公司财务共享服务具体实践进行了研究和思考。财务共享服务的研究是一个既具有理论价值又具有现实意义的研究课题,不仅可以拓宽该研究领域,深化对财务共享服务的认识,而且可以为众多尚未应用财务共享服务的大型企业的财务管理提供参考和借鉴。

第一,财务共享服务已经得到很多专家学者的关注,深入学习研究国内外学者在财务共享服务研究方面的理论成果,是对该研究领域的进一步细化和完善。

---

<sup>①</sup> <http://baike.baidu.com/view/2866218.htm?fr=aladdin>

第二，对实践工作具有重要的指导意义。财务共享服务是从实践中产生的多学科理论交叉的产物，将理论成果应用于具体工作实践中，指导企业财务共享服务的建立与改善，正是该研究的意义所在。

## 1.2 研究方法和研究内容

本文采用理论与案例研究相结合的方法，对 D 公司应用财务共享服务相关理论与财务共享服务的实践进行了比较系统的研究。论文由六个部分构成。

第一部分为引言，概括了论文的研究背景与意义，研究方法与研究内容，贡献与不足之处。

第二部分在研读国内外相关理论专著的基础上，归纳了财务共享服务的理论基础。

第三部分介绍了财务共享服务的涵义与特征、发展历程、适用性和服务范围、组织模式，分析指出财务共享服务在降低成本，加速标准化进程，改善服务质量和提高效率，防止舞弊、改变财务职能等方面具有的优势，并进一步阐述了财务共享服务实施步骤、实施策略和实施中的主要风险。

第四部分与第五部分采用案例研究的方法，以 D 公司为例，介绍了该公司的基本情况，分析了 D 公司共享前财务职能存在的问题，详细描述了 D 公司财务共享服务中心的创建过程，并对 D 公司财务共享服务的实施效果进行了总结，得出财务共享服务成功实施的经验，再对其目前存在的问题进行分析并提出解决方案。

第六部分对财务共享服务的未来进行展望，提出了其今后的发展趋势。

## 1.3 研究贡献与不足

本文的贡献在于：本文以具体的企业为案例，通过理论介绍和案例实证相结合的方法将财务共享服务理论与企业实践紧密结合在一起，笔者结合自身的实际工作经验，深入了解，具体分析 D 公司应用财务共享服务中存在的问题和解决方案，对企业的实践具有重要意义。

不足之处在于：笔者所在的 D 公司财务共享服务运行时间不到 2 年，由于工

作权限的限制，掌握的资料不够全面和详细，笔者根据 D 公司实践财务共享服务研究得出的解决方案，难免有考虑不周之处。

厦门大学博硕士论文摘要库

## 2 文献综述与理论基础

### 2.1 文献综述

共享服务奠基人 Barbara Quinn(1998)认为,共享服务是一种商业经营模式:其本质以顾客为中心并完全以商业最基本的服务收费来进行运作,已经凸显了商业的本质特色。以顾客为中心前提就是要拥有非常明确的顾客群,只有这样公司后台辅助部门的工作才能得到保障。后台部门在设计服务产品时,其他部门的实际需求和其愿意支付的价格,才是最大的商业导向,只有基于这个需求和价格,才能提供出符合要求的有针对性的服务。<sup>①</sup>

安德鲁·克里斯(2001)指出,商业经营总会面临许多的困难,各个经营公司以及各部门,还有运营单位的各级主管和经理往往容易被琐碎的财务信息技术和人员配置及供应等问题分散精力,而这往往违背了最初的意愿,他们其实更应该专注于客户服务、业务成长和人员管理,服务共享可以使企业保持内部控制核心功能的同时,最大可能地提高成本效率。<sup>②</sup>

Bryan Bergeron(2003)认为共享服务是一种将一部分现有的经营职能集中到一个新的半自主的业务单元的合作战略,这个业务单元就像在公开市场展开竞争的企业一样,设有专门的管理机构,目的是提高效率、创造价值、节约成本以及提高对母公司内部客户的服务质量。<sup>③</sup>

陈可(2008)认为财务共享服务对于管理而言,是一种巨大的变革和创新,使得各业务的资源更加集中,通过共享服务中心集中处理企业中分散性和重复性的业务,最终达到了整合资源、提高效率、降低成本的目的,为保持企业长期竞争优势以及客户满意做出了巨大的贡献。<sup>④</sup>

陈虎、董皓(2009)提出财务共享服务是一种创新的管理模式,它以客户需求为导向,根据市场价格和服务水平协议为企业内部各业务单位及外部企业提供

<sup>①</sup> BarbaraQuinn, RobertCooke, AndrewKris, SharedService: Mining for Corporate Gold [M]. YunNan University, 2001

<sup>②</sup> 安德鲁·马丁. 郭蓓译. 服务共享[M]. 北京: 中国人民大学出版社 2005

<sup>③</sup> 奎因, 库克, 克利斯. 公司的金矿—共享式服务[M]. 郭蓓翻译. 云南: 云南大学出版社, 2001

<sup>④</sup> 陈可. 财务管理革命: 财务共享模式研究及应用[M]. 厦门大学. 2009

专业化的共享服务。它通过将企业各业务单位“分散式”进行的某些重复性业务整合到共享服务中心进行处理,促使企业将有限的资源和精力专注于自身的核心业务,创建和保持长期竞争优势,并达到整合资源、降低成本、提高效率、保证质量、提高客户满意度的目的。<sup>①</sup>

国际财务共享服务管理协会 IFSS (2009) 认为,财务共享服务是指依托信息技术,以财务业务流程处理为基础,以优化组织结构、规范流程、提升流程效率、降低运营成本或创造价值为目的,以市场视角为内外部客户提供专业化生产服务的分布式管理模式。<sup>②</sup>

何瑛、周访、李娇(2013)指出,财务共享服务的有效性主要体现在战略有效性、成本有效性、效率有效性和效果有效性四个方面,通过内部资源的优化整合及协同效应提升公司价值。<sup>③</sup>

以上文献从不同角度阐述了共享服务与财务共享服务的概念,并且提出财务共享服务为企业带来的积极的作用。

## 2.2 理论基础

### 2.2.1 专业化分工与国际分工理论

亚当·斯密在其著名的经济学著作《国民财富的性质和原因的研究》(简称《国富论》)中指出,专业化分工能带来生产效率的提高,并且受到市场范围大小的限制。<sup>④</sup>在实践中,人们发现并认识到分工可以提高效率,规模越大的企业,其分工也必然是更详细的,而且产量越大,员工的熟练程度越高,其生产效率也相应地随之提高。现代企业在面对不断扩大的市场范围,为能进一步提高生产效率而需要在企业内部实现专业化分工。财务共享服务是对企业原本分散的各业务单元的财务职能及财务相关流程进行了更有效的分工。

马克思主义国际分工理论是形成国际贸易和世界市场的基础,作为国内分工高度发展的必然产物的国际分工,是不以人们的主观意志为转移的客观存在。同

<sup>①</sup>陈虎、李颖.财务共享服务行业调查报告[M].中国财政经济出版社,2011,4-5

<sup>②</sup> <http://www.ifss.hk/>

<sup>③</sup>何瑛、周访、李娇.中国企业集团实施财务共享服务有效性的实证研究——来自2004-2008年的经验数据[J].财务政策与行为研究,2014

<sup>④</sup>亚当·斯密,国富论上卷[M].郭大力王亚南译,北京:商务印书馆,1972

时科学技术的进步对国际分工的产生和发展起了决定性的作用。科学技术的进步,使一国生产社会化朝着国际化方向发展,形成国际分工或国际生产专业化,促使各国、各地区发生日益广泛的经济联系,跨国进行商品生产和商品流通成为普遍现象。发挥国际分工的作用,从而在全球范围内有效地配置资源,促进整个世界经济的发展。财务共享服务作为一种新的创新管理,正体现了国际分工在国际服务贸易中的应用。财务共享服务中的区域或全球中心正是全球范围内有效配置资源,促进成本节约的体现。

### 2.2.2 规模经济效应

在理论上,西方经济学一般把规模经济定义为由于生产规模扩大而导致长期平均成本下降的情形,即规模经济效应。产生规模经济的主要因素是:劳动分工、专业化和技术因素。具体来讲,随着生产规模的扩大,企业可以使劳动分工更加合理化,并提高其专业化程度,同时可以使用更好的技术、工艺和生产设备,实现资源有效率的优化组合与配置,使其各种生产要素都能得到充分利用,这一切都将使劳动生产率得到提高,从而降低生产的长期平均成本,使厂商进入规模经济阶段。

在科技进步不断发展的今天,财务共享服务通过标准化、自动化将相关人员、工具、流程整合在一起,将原有分散在各地区、各国的若干相同财务职能取消或者减少人员规模配置,减少了重复的组织建设,扩大了相同职能的业务规模,能够实现规模下的协同效应,从而能够显著降低单位成本。

### 2.2.3 流程再造与流程管理

再造是一种由来已久的管理哲学。19 世纪末期,管理理论中就提出了使流程最优的再造思想。20 世纪初,法约尔把再造定义为:为实现特定目标而使既有资源最优化的活动。20 世纪中叶,戴明博士在推广 TQM(Total Quality Management)时,率先提出了以流程为导向,从整体上考察和改善生产作业全部活动的主张。

在 1993 年出版的《再造工业—工商管理革命宣言》一书中,美国的原麻省理工学院教授迈克尔·汉默博士和管理咨询专家詹姆斯·钱皮先生第一次提出了企业流程再造的概念。书中正式对 BPR(Business Process Reengineering)做了如下定义:“企业流程再造是对企业的业务流程作根本性的再思考和彻底性的重新设



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库